

## La gestion des carrières ouvrières : un sentiment de réussite possible pour les salariés?

Émilie Hennequin

Volume 4, numéro 2, 2009

Les nouveaux paramètres de la gestion organisationnelle des carrières : plusieurs réponses et de nombreuses questions (Deuxième partie)

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/037444ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/037444ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Centre d'étude et de recherche sur l'emploi, le syndicalisme et le travail

ISSN

1918-9354 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Hennequin, É. (2009). La gestion des carrières ouvrières : un sentiment de réussite possible pour les salariés? *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 4(2), 125–147. <https://doi.org/10.7202/037444ar>

Résumé de l'article

La main d'œuvre ouvrière compétente et qualifiée vient à manquer dans certains secteurs et les entreprises ressentent le besoin de comprendre cette population afin de recruter et conserver ce type de salariés. Or, la plupart des ouvrages sont surtout utiles pour les individus poursuivant des carrières traditionnelles de « cols blancs ». Clairement, les hypothèses retenues sont problématiques pour les ouvriers car elles placent les individus dans une position où le succès est inaccessible. En effet, la théorie traditionnelle de la carrière a développé des modèles qui considèrent que tous les salariés sont guidés par les mêmes systèmes de valeurs (statut, pouvoir, salaire). Le succès de carrière tel qu'il est classiquement modélisé et mesuré n'est donc pas nécessairement représentatif de la conception actuelle des ouvriers. Disposer d'une définition subjective est un point de départ utile pour comprendre l'évaluation du succès de carrière chez les individus et analyser les comportements qui en découlent. Après une revue de littérature expliquant notre cadre théorique, nous présentons ici les résultats d'une série d'entrevues exploratoires menés auprès d'ouvriers afin d'obtenir leurs propres critères du succès de carrière.

## **La gestion des carrières ouvrières : un sentiment de réussite possible pour les salariés?**

Émilie HENNEQUIN,  
Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, France

### **SOMMAIRE**

La main d'œuvre ouvrière compétente et qualifiée vient à manquer dans certains secteurs et les entreprises ressentent le besoin de comprendre cette population afin de recruter et conserver ce type de salariés. Or, la plupart des ouvrages sont surtout utiles pour les individus poursuivant des carrières traditionnelles de « cols blancs ». Clairement, les hypothèses retenues sont problématiques pour les ouvriers car elles placent les individus dans une position où le succès est inaccessible. En effet, la théorie traditionnelle de la carrière a développé des modèles qui considèrent que tous les salariés sont guidés par les mêmes systèmes de valeurs (statut, pouvoir, salaire). Le succès de carrière tel qu'il est classiquement modélisé et mesuré n'est donc pas nécessairement représentatif de la conception actuelle des ouvriers. Disposer d'une définition subjective est un point de départ utile pour comprendre l'évaluation du succès de carrière chez les individus et analyser les comportements qui en découlent. Après une revue de littérature expliquant notre cadre théorique, nous présentons ici les résultats d'une série d'entretiens exploratoires menés auprès d'ouvriers afin d'obtenir leurs propres critères du succès de carrière.

## INTRODUCTION

Les théories traditionnelles ont développé des modèles dans lesquels la carrière est envisagée comme une évolution ascendante, gérée par l'entreprise. Or, des travaux plus récents ont montré que, dans le contexte économique actuel, la carrière envisagée comme un engagement de long terme dans une entreprise laisserait la place au développement de nouvelles carrières où le choix de l'individu occupe un rôle déterminant (Cadin, Bender et St-Giniez, 2003). Ces évolutions doivent être prises en compte par la Gestion des Ressources Humaines, en raison des enjeux pour les individus mais également pour les entreprises (Guérin et Wils, 1992). En effet, satisfaire les attentes des salariés en termes de carrière est un moyen d'atteindre certains objectifs organisationnels comme la qualité du travail mais aussi l'implication des salariés en les récompensant de leurs efforts. Pour atteindre ces objectifs, il est nécessaire de connaître le sentiment des salariés par rapport à leur parcours professionnel. Le concept de succès de carrière a ainsi fait l'objet de développements théoriques s'adaptant au contexte moderne. Judge, Higgins et Barrick (1999) le définissent comme « *l'accomplissement réel ou perçu que les individus ont accumulé comme résultat de leurs expériences de travail* ».

A la lumière des travaux antérieurs (Arthur, Khapova et Wilderom, 2005 ; Heslin, 2005 ; Ng et al., 2005), certaines questions restent en suspens sur la composition du sentiment de réussite professionnelle et notamment pour des catégories sociales peu étudiées comme celle des ouvriers.

Au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale, les conditions de travail très pénibles des ouvriers (notamment avec le développement du travail à la chaîne) avaient encouragé les travaux sur ce type d'emploi (Roy, 1952). La sociologie s'est donc particulièrement intéressée à cette catégorie de salariés au détriment des employés et des cadres qui sont devenus progressivement des centres d'intérêt et d'études de la gestion (De Coster, 1999). Les changements de structures au sein des organisations, la tertiarisation et le développement de la nouvelle économie ont encouragé les sociologues à s'intéresser à d'autres catégories sociales. La question ouvrière est pourtant un sujet d'actualité. En France, les ouvriers constituent actuellement le deuxième groupe de la population active (6,2 millions en 2005 soit 25 % de la population active ; INSEE, 2006)<sup>1</sup>. Même si leur nombre a diminué de manière continue depuis le début des années 1970 à la suite des différentes crises industrielles, la gestion de la population ouvrière reste un enjeu de taille pour les entreprises. Le principal problème provient des difficultés de recrutement. En décembre 2004, 80 % des employeurs du BTP et 40 % de ceux d'autres secteurs industriels reconnaissent rencontrer des difficultés de recrutement (DARES, 2005). Ce problème est renforcé par un taux de turn-over relativement élevé. La fidélisation et l'implication des ouvriers constituent donc de véritables défis.

Si les attentes envers cette population ont évolué, les politiques de gestion proposées par les entreprises restent souvent limitées, notamment en termes de carrière. Les ouvriers ont pour la plupart une carrière traditionnelle, c'est-à-dire gérée par les entreprises (Thomas, 1989). Sur la base des théories classiques, les salariés évoluant dans ce type

---

<sup>1</sup> Les données INSEE 2006 ont été obtenues sur le site <http://www.insee.fr/>

d'environnement privilégieraient essentiellement les critères de reconnaissance matérielle (salaire, promotion, etc.). Or, les ouvriers sont particulièrement touchés par le contexte économique offrant de moins en moins la possibilité de réussite par promotion ascendante. Le travail ouvrier étant défini par sa composante physique, un niveau hiérarchique stagnant et des postes homogènes (Gibson et Papa, 2000), il offre en effet peu de possibilités pour atteindre le succès tel qu'il est traditionnellement envisagé en termes de progression hiérarchique, d'élévation du salaire et d'augmentation du pouvoir. Des travaux en communication et en socio-économie ont porté sur la perception de la réussite professionnelle par les ouvriers (Iribarne, 1993 ; Lucas 2002). Toutefois, aucune étude en gestion n'a cherché jusqu'à présent à comprendre leur sentiment de réussite professionnelle sur la base de leur propre point de vue. Dans ce contexte, notre postulat est que le succès de carrière tel qu'il est classiquement modélisé et mesuré n'est pas nécessairement représentatif de la conception actuelle des ouvriers et ne permet pas de mettre en place des politiques de gestion de carrière répondant à leurs attentes. La recherche présentée ici est une étude exploratoire dont l'objectif est d'obtenir une définition du succès de carrière tel qu'il est envisagé par les ouvriers ainsi que les principaux critères le constituant. Nous présenterons tout d'abord plus précisément le concept de succès de carrière puis insisterons sur les résultats issus d'entretiens menés auprès d'ouvriers.

## **I- LE SUCCÈS DE CARRIÈRE : UN CONCEPT ADAPTÉ AUX OUVRIERS ?**

Le succès de carrière ou « *career success* » est un thème de recherche de plus en plus répandu (Harris et Ogbonna, 2006). La traduction de ce terme en français correspond à la fois au succès de carrière proprement dit ou à la réussite professionnelle (Bravo-Bouyssy, 2005). Dans un numéro spécial du *Journal of Organizational Behavior* consacré à ce thème, Gunz et Heslin (2005) ont recensé que, sur l'ensemble des articles publiés en sciences sociales, 1000 résultats sont obtenus en combinant les termes de carrière et de succès. Toutefois, le flou conceptuel entourant le succès de carrière existe depuis longtemps et notamment dans les travaux anglo-saxons qui ont beaucoup traité de ce concept (Ghiselli, 1963).

### **1.1- Le concept de succès de carrière**

Nous préciserons dans un premier temps la signification du succès en général puis, plus précisément, la définition du succès de carrière.

#### **1.1.1- Le succès : un sujet d'étude universel**

Chaque personne poursuit une certaine idée du bonheur, la recherche de celui-ci ayant probablement commencé en même temps que l'Humanité elle-même. Pour certains chercheurs, la poursuite d'états positifs serait ancrée génétiquement dans l'individu même. Pour d'autres, elle représente un état d'esprit (Dette, 2005). Cependant, ce que les personnes font pour être heureuses diffère selon les individus. Certains rêvent de richesse matérielle, d'autres sont à la recherche de relations de confiance et d'une vie de famille heureuse. D'autres encore mettent toute leur énergie pour réussir leur carrière professionnelle.

Issu du terme latin *succedere*, le succès est considéré comme ce qui apparaît après, comme le résultat d'une action. Selon l'adjectif qui l'accompagne, il décrit le résultat (favorable ou non) d'une entreprise, d'un événement, d'une situation. Il est le plus souvent utilisé comme synonyme de résultat heureux, de réussite d'un projet. Le terme anglo-saxon « success » est encore plus explicite car il est défini comme l'« *atteinte d'un objectif selon les désirs de l'individu avec souvent une référence à l'obtention de richesse ou d'une position* » (Gunz et Heslin, 2005). Les sociologues ont montré que le succès en tant que tel est un construit lié à la culture (Romney *et al.*, 1979). Dans chaque groupe, un ensemble d'attributs est hautement valorisé pour des raisons historiques, économiques et sociales (Romney *et al.*, 1979). Les individus qui obtiennent ou disposent de ces caractéristiques sont récompensés par le respect et la reconnaissance de leur communauté. Des éléments à la fois personnels, interpersonnels et sociaux peuvent permettre d'identifier les individus ayant connu un succès ou un échec. La réussite est également multidimensionnelle : elle n'est pas jugée uniquement à l'aune d'un seul type d'attributs mais en fonction notamment de la position sociale et de la richesse. Elle est relative aux pairs car les individus ne donnent de l'importance au succès que par rapport au groupe de référence qu'ils choisissent. Enfin, le succès peut apparaître dans différents domaines de la vie de l'individu.

### *1.1.2- Le succès de carrière : à la recherche d'une définition unificatrice*

Le succès de carrière, plus précisément, a fait l'objet de nombreuses recherches, notamment dans les sociétés occidentales où la vision matérialiste a particulièrement encadré le développement de cette notion. La réussite professionnelle est l'un des principaux buts que les individus se fixent dans la vie. Ceci explique les nombreuses recherches menées sur ce concept, surtout en psychologie et en sciences sociales, études dont l'objectif est principalement de trouver les déterminants et d'opérationnaliser la réussite professionnelle (Kirchmeyer, 1998 ; Judge *et al.*, 1995).

Le débat sur le concept du succès de carrière a commencé dès le début des années 1930 chez les psychologues industriels. Les débats entre Davies (1950) et Stott (1950) sont vifs pour savoir s'il faut privilégier la dimension objective ou subjective de la carrière. Même si, cette opposition se poursuit encore aujourd'hui, certains auteurs sont parvenus à des définitions englobantes du concept. C'est ainsi que le succès de carrière est aujourd'hui défini comme « *l'évaluation des réalisations de l'individu dans le cadre de ses expériences de travail* » (Judge *et al.*, 1995).

Toutefois, les résultats obtenus au cours de la carrière peuvent être de nature intrinsèque ou extrinsèque (Van Maanen et Schein, 1979). Selon l'approche privilégiée par le chercheur, l'importance respective de ces perspectives est variable.

## **1.2- La mesure du succès de carrière**

Tout comme la carrière qui relève à la fois d'une dimension objective et subjective (Schein, 1978), le succès de carrière consiste en une dimension interne subjective et en une perspective externe à partir de laquelle il est souvent conçu (Nicholson et De Waal-Andrew, 2005). Nous reviendrons tout d'abord sur cette distinction puis approfondirons la définition du succès de carrière subjectif.

### ***1.2.1- Le succès de carrière objectif versus subjectif***

Le succès objectif est défini comme le jugement porté par d'autres personnes sur les réalisations de carrière de l'individu à l'aide de critères observables. Le succès subjectif, quant à lui, fait référence au sentiment de réalisation personnelle qu'un individu peut éprouver face à son emploi et sa carrière en général, certains chercheurs allant jusqu'à englober les relations familiales au risque d'éloigner le concept du parcours professionnel de l'individu.

Dans sa conception traditionnelle, le succès de carrière a longtemps été mesuré comme la progression de l'individu dans la hiérarchie organisationnelle et ceci sur la base d'une relation de long terme avec l'entreprise (Judge *et al.*, 1995). C'est pourquoi, dans de nombreuses recherches académiques (O'Reilly et Chatman, 1994), le concept apparaît comme objectivement déterminable grâce à des mesures reposant sur des critères externes (salaire, statut hiérarchique). Or, des recherches ont montré que les managers n'établissent pas leur succès de carrière à partir de ces seuls critères (Korman et Korman, 1980 ; Korman *et al.*, 1981). Comme le démontre Jaskolka (1985), le succès est un concept d'évaluation relative et le jugement dépend de la personne qui le porte. Ainsi, ce qui peut être perçu par certains comme un succès peut sembler l'inverse à un autre (Bartolome et Evans, 1980). Les personnes extérieures le jugent selon des critères objectifs et visibles tandis que les perceptions individuelles de réussite tendent à être fondées sur des critères moins visibles et plus subjectifs.

Nous pouvons dès lors définir plus précisément le succès de carrière comme « *l'accomplissement réel ou perçu que les individus ont accumulé comme résultat de leurs expériences de travail* » (Judge *et al.*, 1999). Notre travail portant sur le sentiment des individus par rapport à leur réussite professionnelle, il nous amène à nous intéresser plus précisément à la notion de succès de carrière subjective.

### ***1.2.2- Le sentiment de succès de carrière : définition et principales composantes***

Différents débats ont porté sur la définition de ce concept et sur sa mesure.

#### ***1.2.2.1- Le développement du succès de carrière subjectif : au-delà des théories traditionnelles***

L'idée que les individus ont leur propre définition du succès n'est pas nouvelle. La nature du succès psychologique est issue des débats de Lewin (1936) sur la psychologie du succès et de l'échec à travers ses expériences sur les niveaux d'aspiration et l'établissement d'objectifs. Toutefois, la transposition pratique fut longue.

Le changement des valeurs et des attitudes envers le succès a favorisé le développement des recherches car les organisations avaient et ont toujours besoin de répondre aux besoins des salariés qui avaient de nouvelles attentes dans leur carrière (Van Maanen et Schein, 1979). Dès 1976, Hall a traduit le concept de succès psychologique au domaine des carrières, en expliquant que le succès menait à une augmentation de l'estime de soi puis à celle de l'implication dans le travail. La tendance au milieu des années 1970

est déjà d'utiliser les propres critères de succès des salariés (notamment l'accomplissement et le bonheur). Cette conclusion est confirmée par une étude de Tarnowieski (1973) menée sur les membres de l'Association Américaine de Management. 83 % des répondants avaient le sentiment que les attitudes envers le succès avaient changé et que celui-ci était de plus en plus associé à la réalisation d'objectifs et de buts sans lien direct avec les récompenses matérielles ou l'avancement hiérarchique.

Toutefois, ce n'est véritablement qu'à la suite des travaux de Korman et Korman (1980) qu'une véritable évolution a eu lieu. En effet, ces recherches ont montré que les cadres pouvaient être insatisfaits de leur carrière alors qu'ils disposaient de niveaux hiérarchiques laissant supposer pour la société une réussite *a priori* incontestable (Korman *et al.*, 1981). Ainsi, malgré des salaires et un statut élevés ainsi que l'accès à certains privilèges, deux tiers des individus interrogés par Korman et Korman (1980) reconnaissaient qu'une augmentation de statut n'était pas toujours accompagnée de plus de plaisir et de réussite au travail mais plutôt d'un sentiment d'aliénation supplémentaire (Burke, 1999). Un individu peut ainsi reconnaître qu'il a réussi sur la base de critères objectifs mais être déçu par les efforts requis ou l'orientation prise par sa carrière.

Les chercheurs ont dès lors insisté sur la nécessité de conceptualiser et d'étudier les aspects subjectifs de la réussite professionnelle (Gattiker et Larwood, 1988).

#### *1.2.2.2- Débats autour de la mesure du succès de carrière subjectif*

La mesure du succès de carrière subjectif a alimenté un certain nombre de débats, s'agissant notamment de la référence retenue et de la confusion réalisée par certains chercheurs avec d'autres concepts. Un problème demeure en effet car la recherche sur le succès de carrière est relativement récente. Les opérationnalisations, jusqu'à présent, ne sont pas toujours homogènes ; les définitions retenues peuvent d'ailleurs varier en fonction du chercheur menant l'étude, certains réduisant par exemple le concept de succès à la satisfaction de carrière (Greenhaus *et al.*, 1990) ou à la satisfaction dans l'emploi (Judge *et al.*, 1999), d'autres élargissant le concept jusqu'à la vie personnelle (Peluchette, 1993).

Peu de travaux ont cependant été réalisés afin d'établir des outils adaptés au concept même de sentiment de succès de carrière (Judge *et al.*, 1995). Par exemple, Orpen (1995) a utilisé uniquement quelques items pour mesurer le succès perçu mais il ne parvient pas à mesurer de façon adéquate l'ensemble des aspects subjectifs du succès. Ainsi, mesurer la réussite professionnelle perçue nécessite, d'une part, d'avoir des outils comparables et efficaces et, d'autre part, de ne mesurer que ce qui compte réellement pour une personne. C'est grâce aux recherches ayant donné la parole aux salariés que les différentes dimensions du succès de carrière subjectif ont véritablement émergé. Ainsi, la principale étude sur ce thème a été menée par Gattiker en 1985 dans son travail doctoral consacré à la définition du succès de carrière. Il retient finalement cinq facettes du succès de carrière subjectif : le succès dans l'emploi, le succès interpersonnel, financier, hiérarchique et dans la vie. A la suite d'une analyse factorielle réalisée sur ces cinq facteurs, Nabi (2001) propose une simplification du succès de carrière subjectif en deux dimensions sous-jacentes : le succès dans l'emploi intrinsèque (travail intéressant, respect et support) et le succès dans l'emploi extrinsèque (récompenses financières et opportunités d'évolution).

Dans une étude sur les cadres, Sturges (1999), quant à elle, retient trois types de critères de succès : internes, externes et intangibles. Les critères de succès internes regroupent des attributs comme l'accomplissement personnel, le plaisir, l'intégrité et l'équilibre. Les critères externes s'intéressent à la position hiérarchique et le revenu. Les critères intangibles de succès incluent la reconnaissance personnelle et l'influence. Les dimensions relevées dans les différentes études présentées montrent une variation des sous-dimensions en fonction des catégories de salariés interrogés. En France, seules quelques études ont été menées auprès de populations spécifiques telles que celles des cadres (Bastid, 2004), des travailleurs solos (Bravo-Bouyssy, 2005) et des étrangers hautement qualifiés (Abdeljalil, 2007). Toutefois, ces études sont pour la plupart réalisées sur la base d'échelles anglo-saxonnes et auprès d'individus occupant des postes qualifiés.

### 1.3- La problématique de la réussite professionnelle des ouvriers

Les distinctions observées dans la composition du succès de carrière subjectif selon les salariés indiquent que les individus n'ont pas tous les mêmes attentes en termes de réussite professionnelle. Or, le sentiment de succès de carrière n'est pas seulement un problème pour les salariés mais aussi pour les organisations. En effet, le succès personnel contribue souvent à la réussite de l'entreprise (Judge *et al.*, 1999). Cependant, les organisations ont des ressources limitées pour aider les individus à atteindre le succès de carrière surtout concernant les aspects extrinsèques (Erdogan, Kraimer et Liden, 2004). Certaines études ont donc montré la nécessité pour les organisations de rechercher les moyens d'améliorer la réussite professionnelle perçue par leurs salariés (Brousseau *et al.*, 1996). En effet, les individus restent impliqués tant qu'ils croient que l'organisation met tout en œuvre pour les aider à vivre des expériences de travail positives et donc à augmenter leur succès intrinsèque (Gaertner et Nollen, 1989). Les entreprises ont donc beaucoup à gagner d'une meilleure compréhension du succès pour construire des chemins de carrière alternatifs dans un environnement où l'évolution hiérarchique est moins disponible et/ou pour offrir aux salariés d'autres éléments de succès dans un contexte où les entreprises cherchent à impliquer et retenir des compétences très diversifiées (Mirvis et Hall, 1996).

Cependant, la plupart des études sur le succès de carrière portent sur les cadres (Judge *et al.*, 1995). En effet, comme nous l'avons vu précédemment, les modèles de réussite professionnelle reposent principalement sur des caractéristiques de « cols blancs ». Les critères traditionnels d'augmentation du salaire, de promotion, de prestige sont surtout efficaces pour cette catégorie. Or, pour une majorité de salariés, les standards de succès ne sont pas seulement une improbabilité mais une impossibilité systémique. L'idéologie des « cols blancs » place ainsi les ouvriers dans une position où le succès est souvent inaccessible. En effet, les occupations ouvrières qui sont définies par un travail physique et une position souvent stagnante dans la hiérarchie (Gibson et Papa, 2000) offrent peu d'opportunités de « réussite » telle qu'elle est associée à la carrière traditionnelle. Les progressions hiérarchiques ou les augmentations du salaire leurs sont ainsi difficilement accessibles. De plus, les positions étant souvent au plus bas de l'échelle, pour un regard extérieur à l'organisation ou au métier, un avancement peut paraître imperceptible. Ces critères peuvent également ne pas être forcément importants pour les ouvriers puisqu'ils sont souvent inaccessibles au sein de la structure organisationnelle à laquelle ils



appartiennent ou bien encore parce que ce sont des valeurs que les ouvriers ne poursuivent pas (Lucas, 2002).

Notre problématique centrale consiste donc à nous interroger sur la signification du succès de carrière pour un ouvrier. Thomas (1989) explique que les ouvriers imaginent leur propre définition du succès occupationnel à travers des variables comme l'ancienneté, le savoir-faire d'un métier ou le danger dans certains emplois. Lucas et Buzzanell (2004) ont mené, dans le domaine de la communication, une étude auprès de mineurs pour connaître leur perception du succès. Il en ressort que les ouvriers interrogés privilégient le prestige lié au métier, à la culture ouvrière (« sisu » de Lucas, 2002) ou la fierté du travail bien fait. Les auteurs concluent que le succès est mieux décrit et évalué avec les standards développés par les ouvriers eux-mêmes lorsqu'il leur est demandé d'analyser leur travail et leur carrière. Cependant, ces critères sont peu pris en compte par les entreprises qui considèrent que tous les salariés sont uniquement intéressés par les salaires (Cangemi et Guttschalk, 1986). Si la vision instrumentale du travail par les ouvriers ne peut effectivement être éliminée, il apparaît que d'autres facteurs sont à prendre en compte. Toutefois, la littérature sur ce point étant insuffisante, il nous semble indispensable de donner la parole aux ouvriers puisque les carrières ne peuvent, selon nous, être mieux décrites et appréciées que par ceux qui les vivent. Nous nous poserons donc les questions suivantes : quels critères les ouvriers utilisent-ils pour évaluer le succès de carrière? Ces critères sont-ils différents de ceux traditionnellement utilisés ? Sont ils uniquement liés à des éléments intrinsèques ou aussi à des critères extrinsèques ?

## II- LE SENTIMENT DE SUCCÈS DE CARRIÈRE OUVRIER : PREMIERS RÉSULTATS EMPIRIQUES

Afin d'obtenir les critères retenus par les ouvriers, nous avons mis en place une méthodologie qualitative<sup>2</sup>.

### MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Comme nous l'avons souligné précédemment, bien que le concept de succès de carrière ait été beaucoup étudié, notamment dans les recherches anglo-saxonnes, la dimension subjective a fait l'objet de peu de travaux. Parmi les différentes recherches effectuées qualitativement (Bravo-Bouyssi, 2005 ; Juntunen *et al.*, 2001), il est possible d'observer des variations en fonction des populations étudiées. De telles études illustrent la façon dont la recherche qualitative peut révéler des facettes négligées du succès de carrière subjectif. Comme le souligne Sturges (1999), une des faiblesses des théories réside effectivement dans l'absence d'une conceptualisation holiste du succès de carrière à partir de la perspective de l'individu. Une compréhension plus profonde et plus complète de la réussite professionnelle peut en effet être obtenue par une exploration qualitative de ce que les individus définissent eux-mêmes comme essentiels dans leur conception du succès de carrière, et non à partir des critères retenus par des personnes extérieures (supérieurs, pairs...). Les chercheurs ont donc insisté sur cette nécessité de conceptualiser et d'étudier le succès de carrière subjectif par l'intermédiaire d'études qualitatives (Judiesch et Lyness, 1999), notamment afin de révéler des aspects négligés du sentiment de succès mais également pour pouvoir envisager d'éventuelles variations en fonction de la catégorie professionnelle.

La même approche générale que celle utilisée par Heslin (2003) a été adoptée dans cette recherche. Nous avons demandé aux ouvriers d'explicitier les indices qu'ils utilisaient pour savoir dans quelle mesure ils avaient réussi professionnellement, l'objectif étant de comprendre leur perception de ce concept. Dans ce but, une méthodologie qualitative par entretiens a donc été entreprise.

Les recherches précédentes ayant montré l'influence de facteurs démographiques et de différentes caractéristiques liées au capital humain sur le succès de carrière perçu (Gattiker et Larwood, 1988 ; Judge *et al.*, 1995), nous avons choisi le profil des personnes interrogées en fonction de ces différentes variables, à savoir le genre, le niveau de formation et le secteur. Cinq secteurs industriels ont été retenus en raison du rôle important qu'y joue la gestion du personnel ouvrier. Il s'agit notamment d'attirer et de retenir les salariés dans les secteurs où la main d'œuvre vient à manquer (BTP, aéronautique), de motiver et d'impliquer ceux qui travaillent dans des secteurs où les ouvriers ont souvent l'impression d'être une variable d'ajustement dans les périodes économiques difficiles (textile, automobile et agroalimentaire). L'objectif de l'échantillonnage était d'obtenir une grande diversité des contenus, les profils retenus représentant des ouvriers non qualifiés et qualifiés. Il était également important de rencontrer des salariés ayant le sentiment d'avoir réussi mais aussi et d'autres ayant l'impression d'avoir échoué. Afin de permettre des comparaisons, dans chaque secteur, pour chaque poste, un homme et une femme ont été interrogés à l'exception de l'aéronautique où la parité n'a pas pu être obtenue. La saturation théorique et sémantique fut atteinte à trente entretiens. Le tableau 1 présente plus précisément les principales caractéristiques de notre échantillon. *Insérer Tableau 1.*

Trente entretiens ont été conduits au total. Nous avons construit un guide d'entretien sur la base de notre revue de littérature. Le guide abordait différents thèmes : le parcours professionnel du répondant, sa carrière, son statut et sa conception du succès de carrière. Lorsque les termes étaient cités, il était également demandé aux répondants de définir la carrière et le succès (ou la réussite selon le vocable employé). La plupart des entretiens ont été menés en dehors du lieu de travail. Ils ont duré en moyenne 50 minutes, ont été retranscrits puis analysés à l'aide du logiciel Modalisa. Nous avons privilégié une analyse thématique horizontale qui permet de visualiser les différents points de vue des personnes interrogées sur un même thème.

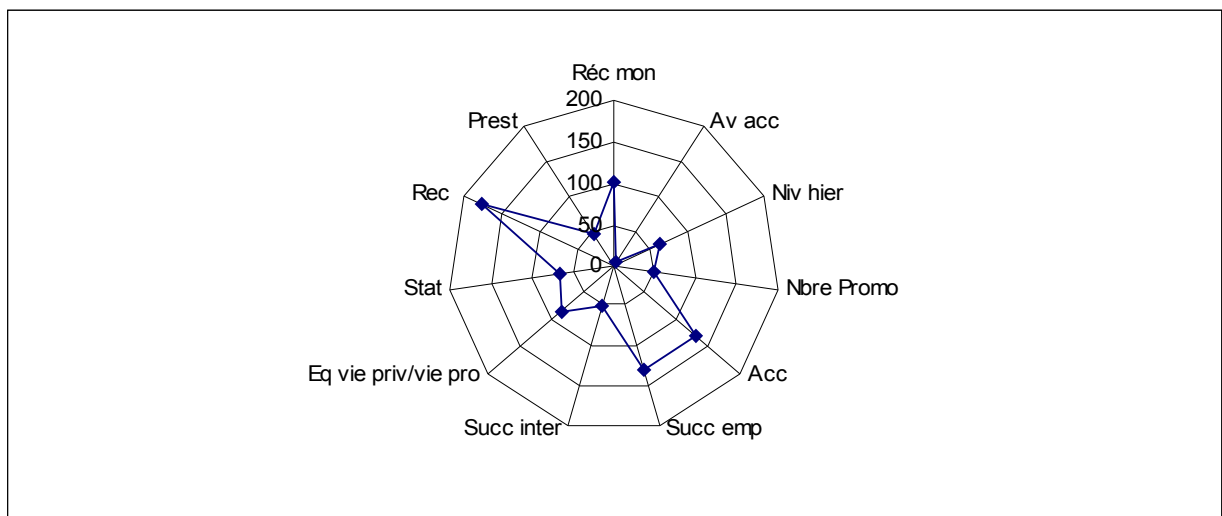
<sup>2</sup> Le logiciel utilisé pour cette analyse qualitative est Modalisa, version 4.1 Education, édité par Kynos.

Une fois la catégorisation effectuée, onze aspects ont pu être regroupés en trois catégories du succès (matériel, psychologique et social). La perception de la réussite professionnelle est ici influencée à la fois par des aspects matériels, par des éléments psychologiques mais aussi par des aspects sociaux, ces derniers étant souvent absents des recherches, même si une étude de Lau (2002) sur les chefs d'entreprise a également repris cette dimension. Le Tableau 2 présente les catégories et sous-catégories du succès de carrière et la fréquence de chacun de ces thèmes dans nos entretiens. Le graphique 1 présente le radar des occurrences de chaque sous-thème, le graphique 2 une comparaison des thèmes selon le genre des répondants.

**Tableau 2 : Thèmes de l'analyse de contenu thématique et des fréquences d'occurrences**

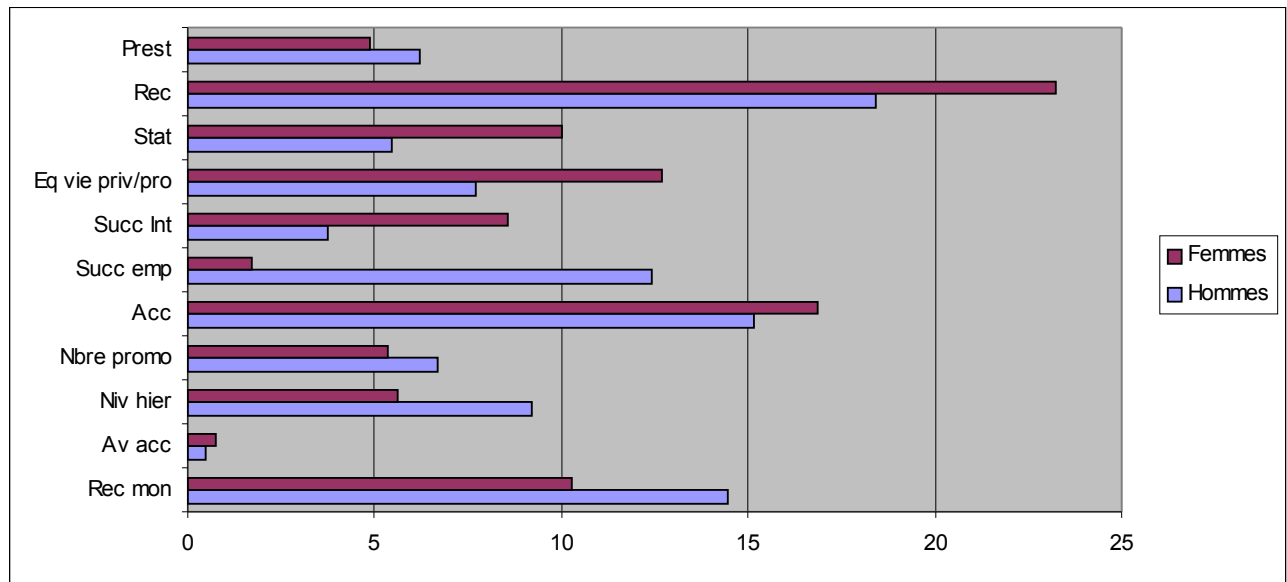
Thèmes	Sous thèmes
<b>Succès matériel (24,03 %)<sup>3</sup></b>	Récompenses monétaires (11,12 %) <sup>4</sup> Avantages accessoires (0,67 %) Niveau hiérarchique (6,79 %) Nombre de promotions (5,45 %)
<b>Succès psychologique (44,04 %)</b>	Accomplissement (14,57 %) Succès dans l'emploi (14,35 %) Succès interpersonnel (5,67 %) Equilibre vie privée/professionnelle (9,45 %)
<b>Succès social (31,93 %)</b>	Statut social (7,34 %) Reconnaissance (19,58 %) Prestige de l'entreprise (5,01 %)

**Graphique 1 : Radar des occurrences concernant la thématique du succès de carrière**



<sup>3</sup> Pourcentage d'occurrence du thème par rapport à l'ensemble des occurrences concernant le succès de carrière

<sup>4</sup> Pourcentage d'occurrence du sous-thème par rapport à l'ensemble des occurrences concernant le succès de carrière

**Graphique 2 :** Comparaison hommes/femmes pour les catégories concernant le succès de carrière

## 2.1- Résultats empiriques

Nous allons envisager successivement les trois catégories issues de notre analyse.

### 2.1.1- Le succès de carrière matériel

La réalisation matérielle se réfère à l'acquisition de récompenses substantielles et concrètes, provenant de la carrière. Il s'agit plus précisément de la perception des individus par rapport aux éléments matériels. Quatre catégories sont regroupées dans cette dimension : les récompenses monétaires, les avantages accessoires, le niveau hiérarchique et le nombre de promotions. Ces catégories sont sensiblement les mêmes que celles utilisées dans la littérature sur les carrières (Judge *et al.*, 1995). A elles quatre, elles forment 24,03 % des occurrences concernant le succès de carrière.

**Les récompenses monétaires** : elles représentent toutes les formes de revenus monétaires (salaire, prime). Tous les ouvriers interrogés ont abordé cet aspect (11,12% des occurrences). Même si ces récompenses ne constituent pas la principale dimension retenue pour définir la réussite, elles apparaissent toujours comme un élément nécessaire. Toutefois, l'influence des salaires repose davantage sur les perceptions personnelles des individus que sur leur montant réel. Ainsi, certains salariés sont davantage satisfaits avec un salaire faible que d'autres. Ceci confirme les résultats de Korman *et al.* (1981) sur ce sujet. Ce thème est principalement abordé par les hommes (voir tableau 2). Cette constatation confirme les conclusions des études menées auprès d'autres échantillons (Kirchmeyer, 1998), les femmes apparaissant souvent moins sensibles à cette dimension.

*« Le salaire est un élément moteur pour la réussite mais c'est vrai que ce n'est pas forcément le seul » (I8)*

*« C'est vrai qu'au niveau monétaire, nous, on est avantagé : le salaire, le treizième mois, les primes... Tous les ouvriers n'ont pas ça donc comparativement, on s'en sort bien » (I27)*

*« Pour moi, le critère de succès principal, c'est de me faire beaucoup d'argent » (I12)*

**Les avantages accessoires :** cette catégorie regroupe d'autres éléments matériels, non forcément liés à des bénéfices monétaires (par exemple : CE). Cette facette est marginale dans nos résultats (0,67 %) et concerne surtout les salariés travaillant dans de grandes entreprises et qui bénéficient des avantages associés (cadeaux, remises, etc.). Aucune différence significative n'a pu être établie selon le genre des répondants.

*« C'est vrai qu'au niveau de l'entreprise, on a quand même pas mal d'avantages : on a un véhicule de société, une mutuelle, des repas ou les centres de vacances... » (I9)*

*« C'est vrai qu'on peut compter les avantages en nature comme [...] la voiture de fonction, les tickets restaurants, le CE, enfin tout ce qu'on trouve dans une grande entreprise » (I21)*

**Le niveau hiérarchique :** il se réfère à la position ou au titre du poste au sein de l'entreprise. Cet aspect a été très utilisé dans la recherche sur les carrières (Gattiker et Larwood, 1988). Toutefois, moins du quart des salariés interrogés ont abordé ce sujet (6.79 % des occurrences). Alors que ce critère apparaît déterminant dans les études menées sur les managers, très peu d'ouvriers ont donc cité le niveau de leur poste, peut-être notamment en raison d'une position souvent au bas de l'échelle. Lorsque ce thème est abordé, l'évolution dans la hiérarchie de l'entreprise apparaît principalement comme une reconnaissance de leurs compétences. Comme l'indique le graphique 2, les femmes sont significativement moins sensibles à ce critère bien qu'évoluant sur des postes identiques à ceux des hommes interrogés.

*« C'est vrai qu'au départ, j'ai commencé au plus bas, c'est-à-dire préparateur. Mais maintenant, je ne suis pas beaucoup plus haut. Je suis peintre mais ici [...] les niveaux hiérarchiques, c'est presque les mêmes pour tous les ouvriers. C'est des petites différences P1, P2, P3, ce n'est pas très différent. Faut vraiment devenir chef d'équipe et encore pour vraiment changer de niveau. Le mieux c'est d'être technicien » (I10)*

*« Pour moi, le niveau hiérarchique, le titre, c'est important. Ça me permet de me fixer des objectifs et puis ça permet quand même de savoir les responsabilités qui vont avec » (I17)*

**Le nombre de promotions :** ce critère apparaît comme outil de mesure pour la plupart des études sur le succès (Greenhaus *et al.*, 1990) mais il n'est pas majoritairement cité par notre échantillon (5,45 % des occurrences). C'est principalement l'absence de ces promotions qui a été évoquée au cours des entretiens pour expliquer le peu de réussite ressentie. Là encore, les femmes sont apparues comme moins sensibles à ce thème que les hommes, bien que la différence ne soit pas significative. Il semblerait toutefois que l'aspect

matériel du succès soit moins primordial pour les femmes, confirmant les résultats d'études menées sur les cadres (Sturges, 1999).

*« Je ne peux pas dire que j'ai réussi maintenant. Je n'ai rien fait du tout. [...] Pour avoir réussi, il faudrait [...] que j'ai eu des promotions. Là, j'aurais fait quelque chose. Pour l'instant, je n'ai jamais eu de promotions » (I22)*

*« Moi, ça va faire bientôt deux ans que je suis là. On se rend compte qu'au niveau de l'évolution, il n'y a rien. J'ai trois promotions mais en fait il n'y a pas de différences dans le travail de tous les jours alors à quoi ça sert ? On dit toujours le nombre de promotions mais s'il n'y a rien de concret derrière ...» (I13)*

### 2.1.2- Le succès de carrière psychologique

Ce thème renvoie à l'acquisition de récompenses subjectives, le plus souvent inobservables pour une personne extérieure. Cette dimension a été majoritairement citée par l'ensemble des répondants et est donc la première en importance (44,04 % des occurrences). Cette catégorie regroupe les récompenses psychologiques que l'individu perçoit comme résultat de sa carrière. Quatre facettes ont émergé dans cette catégorie.

**L'accomplissement** : les ouvriers qui ont le sentiment d'avoir réussi sont plutôt satisfaits de ce qu'ils ont accompli depuis le début de leur vie professionnelle. Il est essentiel pour les managers (Korman *et al.*, 1981), l'accomplissement peut être défini comme le sentiment de s'être réalisé dans sa carrière. Ainsi, les ouvriers qui portent un regard positif sur leur parcours professionnel ont un sentiment de réussite plus développé. Cet aspect est cité de façon légèrement supérieure par les femmes interrogées. Il apparaît comme le premier critère psychologique en termes d'importance et le deuxième tous critères confondus (14, 57 % des occurrences). Ceci correspond aux conclusions de travaux menés auprès d'autres populations (Bravo-Bouysy, 2003 ; Lau, 2002).

*« Quelqu'un qui a réussi professionnellement est quelqu'un qui a réussi à atteindre ses ambitions, qui a fait ce qu'il souhaitait » (I21)*

*« Pour moi, réussir, c'est être bien dans ma vie professionnelle, pouvoir faire presque ce que je souhaitais faire. Enfin, moi, je suis heureux de toute ma carrière. J'ai le sentiment de m'être épanoui » (I30)*

*« Avoir du succès ? Moi, je dirai que c'est faire ce qu'on avait prévu de faire au départ et parfois même un petit plus qu'au début, c'est quelqu'un qui est content de ce qu'il a fait et qui est allé au bout de ses envies » (I20)*

**Le succès dans l'emploi** : cette catégorie regroupe tous les résultats positifs issus du poste occupé et ayant une influence sur le sentiment de réussite professionnelle. Elle rassemble 14,35 % des occurrences.

L'emploi peut en effet être un challenge en permettant aux ouvriers d'exprimer leur savoir faire et de disposer d'une certaine autonomie et de certaines responsabilités pour atteindre leurs objectifs. Il peut aussi aboutir à la fierté d'un travail bien fait, résultat des connaissances et des compétences appliquées par le salarié à son travail. Malgré parfois

l'absence de diplômes adaptés à leur poste, beaucoup d'ouvriers se considèrent comme experts dans leur travail grâce à la longue pratique qu'ils en ont et retirent leur fierté d'un travail bien réalisé. Enfin, toutes les personnes interrogées ont également exprimé l'importance du plaisir dans le travail pour pouvoir parler de carrière réussie.

*« Je suis heureux parce que mon travail est plein de challenges. Ce n'est pas eux qui me disent quand faire quoi. On me donne un boulot et je dois savoir comment faire et quoi faire. Je suis autonome et c'est à moi de chercher comment faire » (I7)*

*« On travaille quelques semaines à une collection et à la fin on va voir le show, on va voir la récompense et là on a participé à quelque chose on peut quand même être satisfait de ce que l'on a fait, c'est ce à quoi on a participé même si ce n'est qu'un tout petit détail [...] je pense qu'à ce moment là on est fier » (I16)*

*« Pour moi, une carrière, il faut s'épanouir. Il faut aimer ce que l'on fait et être là où on voulait aller » (I2)*

Même si Gattiker et Larwood (1988) ont introduit cette facette dans leur échelle de mesure, le succès dans l'emploi est souvent absent des recherches qui favorisent davantage la satisfaction de carrière. Or, à la différence des cadres, les ouvriers ont un contact direct avec le produit et peuvent immédiatement observer le résultat de leur travail ce qui peut expliquer l'importance accordée à ce critère. Ce sont les femmes qui accordent davantage d'importance à ce critère pour évaluer leur succès de carrière, confirmant les résultats d'études antérieures montrant que les ouvrières recherchent un certain plaisir au travail et une utilité sociale dans leur activité (Maruani, 1992)

**Le succès interpersonnel :** les ouvriers évoluent dans une communauté - ou une équipe – au sein de laquelle ils établissent des relations avec leurs collègues. Interagir avec d'autres personnes est déjà un élément de réussite. La coopération aide l'individu à développer une vision plus positive de sa carrière et de ses expériences. L'ouvrier peut être un support pour ses collègues mais peut également recevoir l'aide, le respect et la confiance de ces derniers. Toutefois, cette catégorie n'a été citée que modérément (5,67 % des occurrences) et surtout majoritairement par les femmes ce qui confirme l'importance accordée par les ouvrières à la dimension relationnelle de l'emploi (Maruani, 1992).

*« On peut s'aider dans une équipe. Au début dans mon travail, j'avais besoin d'assistance. Je pouvais leur demander comment faire quand c'était nécessaire. Maintenant c'est à mon tour de les aider [...] et c'est une grande satisfaction pour moi de savoir que je suis respecté par eux » (I15)*

*« Franchement, si je gagnais beaucoup d'argent, je n'arrêtera pas mon travail : je n'ai jamais eu envie de rester à la maison. Le contact c'est important, avoir des contacts extérieurs, une vie sociale, rencontrer des gens. J'aurais du mal à me dire que je n'irais plus travailler » (I16)*

**L'équilibre vie privée / vie professionnelle :** bien qu'a priori, les catégories du succès ne devraient comprendre que des critères liés directement à la carrière et à l'emploi, l'analyse montre que l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle ne peut être exclu des résultats. En effet, le sentiment de réussite professionnelle semble moins envisageable si leur carrière ne leur a pas permis de gérer conjointement leur vie privée et professionnelle.

*« C'est bien le travail mais j'ai une vie de famille donc ça se réfléchit. Si c'est pour travailler tout le temps, oui, peut-être qu'on progresserait plus mais je ne veux pas passer mon temps au travail. Moi, j'ai une vie de famille et je ne veux pas la sacrifier » (I7)*

*« C'est clair que la réussite dans la vie privée va avec la réussite au travail. Quand on n'a pas de soucis dans un sens ou dans l'autre, c'est parfait et là tu peux être épanoui. Finalement, la réussite professionnelle, c'est ça : il faut avoir bien réussi dans ton boulot et que tu n'aies pas de problème à côté » (I23)*

Il est à noter que le terme de vie privée inclut ici différents aspects. Il peut s'agir de la vie de famille mais aussi d'activités extra-professionnelles (par exemple : syndicat, association, etc.). La qualité de vie intervient également, l'objectif étant alors de savoir si la carrière a permis d'atteindre des buts plus personnels comme, par exemple, l'achat d'une maison.

*« C'est un équilibre : J'ai la vie associative, j'ai le sentiment d'apporter ma pierre à l'édifice surtout d'aider les autres [...] ces activités me donne un équilibre » (I4)*

*« Moi, j'ai la sensation d'être satisfaite car j'arrive à tout concilier : le travail, la famille, les associations et le syndicat...je jongle parfois mais c'est ça qui me fait plaisir » (I2)*

Cette étude confirme donc ici la nécessité de prendre en compte l'équilibre entre vie privée et professionnelle pour la population ouvrière, élément qui avait déjà été identifié dans les travaux sur les carrières mais surtout auprès de la population cadre (Bastid, 2004; Finegold et Mohrman, 2001). Toutefois, cet aspect n'est pas prédominant pour les ouvriers (9,45 % des occurrences), notamment puisqu'il s'agit d'une dimension plus éloignée de la carrière et de l'emploi. Il faut cependant souligner qu'une différence significative peut être observée puisque les femmes insistent davantage sur cet aspect, peut-être en raison de l'importance qu'elles accordent aux relations familiales et à leur rôle extra-professionnel (Sturges, 1999).



### 2.1.3. Le succès de carrière social

Comme Gattiker et Larwood (1988) l'ont démontré, le succès de carrière est un concept socialement construit et fondé sur les valeurs. Selon les sociétés, il est donc possible de développer des définitions différentes de la carrière et du succès de carrière (Lau, 2002). Par exemple, ces concepts sont fréquents en Amérique du Nord où la réussite professionnelle est particulièrement valorisée. Cette situation est différente de celle de la France (Sycheva, 2003) où le sujet même de la réussite professionnelle est parfois encore tabou. Ainsi, Heslin (2003) explique que la perception du succès de carrière par un individu va dépendre du contexte mais également du regard des autres sur son parcours professionnel. En effet, l'appréciation sociale se réfère à la comparaison que les individus font de leur carrière par rapport aux normes en vigueur dans la société. Au cours des entretiens, la dimension sociale est apparue très fortement et représente la deuxième catégorie en termes d'occurrences (31,93 %).

**Le statut social :** il correspond à l'appréciation des personnes due au groupe social auquel elles appartiennent. Or, les groupes ont des positions différentes selon les pays. Ainsi, en France, le terme « ouvrier » reste encore très péjoratif, le travail manuel apparaissant la plupart du temps comme dévalorisant à la différence d'autres pays comme l'Allemagne. Ce critère représente 7,34 % des occurrences et est principalement cité par les femmes. Soulignons que, malgré la connotation négative parfois associée au terme d'ouvrier, parmi les salariés interrogés, nombreux sont ceux qui vivent très bien leur statut, exception faite de ceux qui ont une occupation leur permettant d'espérer devenir leur propre employeur.

*« Ce n'est pas le statut qui compte, il faut se sentir bien dans sa peau aimer ce qu'on fait. Cadre ou ouvrier, ça n'a pas d'importance » (I14)*

*« Une carrière pour moi, ce ne serait pas forcément de rester en entreprise, ce serait monter ma propre entreprise, devenir indépendant. Pour l'instant, je ne suis rien, je suis juste ouvrier. Je ne vois pas où elle est la réussite là-dedans. Non, la réussite c'est quand tu as ta propre boutique » (I7)*

Toutefois, le fait que le statut social soit si mal reconnu en France peut avoir un impact sur leur sentiment de succès puisque l'image qui leur est renvoyée est négative. Il n'est dès lors pas flatteur pour un salarié de dire qu'il est ouvrier.

*« Pour moi j'ai réussi ; pour quelqu'un de l'extérieur je sais pas. Il dira peut-être : attends t'es qu'une simple ouvrière, tu travailles en usine. Moi, je me plais dans mon métier en fait donc fatalement pour moi c'est quelque chose de gratifiant même si au niveau des positions je n'ai pas spécialement évolué » (I7)*

*« Et bien, il y a les ouvriers, les cadres, les Etams, les employés, tout le monde ne peut pas être cadre. Où est le souci ? On a besoin d'ouvriers. S'il n'y a pas d'ouvrier, il n'y a pas d'usine donc on sert bien à quelque chose. Moi, je pars de ce principe là, ça me suffit, je me contente de ce que j'ai » (I9)*

Peu de travaux ont accordé de l'importance au rôle du statut social des personnes interrogées sur leur sentiment de réussite professionnelle (Lau, 2002). Cependant, cette catégorie ne peut ignorer dans la mesure où, pour évaluer son succès de carrière, l'individu utilise trois éléments de comparaison : les buts qu'il s'est personnellement fixés, les résultats obtenus par les autres personnes et les normes en vigueur dans la société.

**La reconnaissance :** elle se réfère à l'appréciation par les autres individus de la carrière d'une personne. Elle peut provenir de l'intérieur ou de l'extérieur de l'entreprise et ne repose pas uniquement sur le groupe social. Les individus extérieurs vont en effet prendre en compte différents éléments pour porter un jugement sur la carrière d'une personne comme ses connaissances, son évolution, ses comportements ou la qualité de son travail. Cette catégorie est primordiale pour les ouvriers interrogés puisqu'elle est la première en termes d'occurrences (19,58 %).

Cette reconnaissance peut être intérieure ou extérieure à l'entreprise. Le fait que l'organisation reconnaisse la qualité du travail des ouvriers par l'intermédiaire de leurs supérieurs hiérarchiques a une grande importance pour eux puisqu'il s'agit de mettre en valeur la qualité de leur travail, les efforts fournis et l'évolution des compétences au cours de la carrière. Les pairs et les consommateurs peuvent également apporter une reconnaissance vis-à-vis du travail, du produit ou de la carrière du salarié. La famille et les amis ont aussi un rôle important dans le regard que portera l'individu sur sa carrière, selon que l'entourage valorise ou non le parcours professionnel réalisé. Les femmes ont davantage mis en avant ce critère, le sentiment de réussite semblant être, pour elles, davantage lié à la valorisation sociale de leur travail qu'à leur progression hiérarchique au sein de l'entreprise.

*« Le succès pour moi, ce serait que l'entreprise reconnaisse que j'ai des qualités avec mes mains mais aussi avec ma tête. Je ne suis pas la terminaison de la machine. Il y a aussi une part de réflexion [...] seule la partie manuelle est reconnue, et encore... » (I17)*

*« Mes enfants sont fiers de ce que j'ai accompli. Je n'ai pas de diplôme mais ils trouvent que j'ai bien évolué et que je suis qualifié et très bon sur mon travail. Eux, ils sont diplômés donc s'ils sont fiers de moi c'est que je ne dois pas m'être si mal débrouillé » (I22)*

**Le prestige d'appartenir à l'entreprise :** les ouvriers portent une certaine importance à l'entreprise à laquelle ils appartiennent (5,01 % des occurrences). C'est principalement le cas pour les individus travaillant dans les grandes entreprises bénéficiant d'une bonne image ou produisant un bien de qualité. En effet, les ouvriers ont un retour plus positif lorsqu'ils évoquent leur emploi et leur carrière et ont donc un meilleur sentiment de réussite lorsque l'entreprise a bonne réputation ou quand le produit est de qualité. Les hommes ont davantage abordé ce thème même si la différence n'est pas significative.

*« Ici on est couvert par le mythe. Du moment qu'on travaille ici, même si on travaille simple ouvrier, même si on travaille à la tuyauterie, si notre boulot sert simplement à tordre des bouts de tuyaux, les gens même quand on leur parle et qu'on leur dit qu'on travaille ici, les gens ils pensent déjà à l'avion (...). Ils se disent que c'est super important, c'est quand même des avions, ils rêvent là-dessus » (I13)*

*« C'est vrai que notre travail est un travail de qualité. C'est assez prestigieux. Pour quelqu'un qui ne sait pas ce que nous faisons, voir la pièce montée de A à Z c'est étonnant et c'est difficile. Dire que l'on travaille pour faire ça, les gens sont souvent admiratifs : c'est vrai qu'on se sent valorisé » (I18)*

## DISCUSSION

Les résultats des entretiens nous ont permis d'obtenir des précisions sur le succès de carrière perçu par les ouvriers compte tenu de ce que la revue de littérature avait mis en lumière. Nous avons ainsi pu déterminer que le sentiment de réussite professionnelle des ouvriers comportait trois composantes : matérielle, psychologique et sociale. Dans la littérature existante, les facettes les plus utilisées incluent les récompenses monétaires, le niveau hiérarchique et la satisfaction de carrière (Gattiker et Larwood, 1988 ; Judge *et al.*, 1999). Cependant, si ces éléments de la réussite professionnelle prennent en compte les aspects matériels et psychologiques, la dimension sociologique est très souvent sous-estimée (Lau, 2002). Les entretiens ont mis en avant cette composante (la deuxième en termes d'occurrences), permettant de confirmer que la recherche sur les carrières doit être effectuée selon une approche holiste.

Plus précisément, concernant le succès matériel, les ouvriers utilisent des critères proches d'autres populations, le plus important restant les récompenses monétaires (Nicholson, 2000). Toutefois, cette dimension est la troisième en termes de nombre d'occurrences.

En effet, si les études ont souvent souligné le fait que les ouvriers avaient uniquement une vision instrumentale du travail, nos entretiens insistent principalement sur la dimension psychologique qui ne peut être ignorée et représente le premier critère d'évaluation du sentiment de réussite professionnelle pour les ouvriers interrogés. Même si certains travaux nient à ces postes la possibilité d'offrir du défi ou de la fierté dans le travail accompli (Lucas, 2002), les ouvriers insistent, à l'instar d'autres catégories professionnelles, sur l'accomplissement et sur le succès dans l'emploi. Ces critères ne sont pas forcément ceux dont les ouvriers bénéficient dans leur travail mais sont des éléments qu'ils recherchent pour avoir un sentiment de réussite professionnelle. La dimension sociale, présente lors de nos entretiens, prouve l'importance de la position dans la société et du regard des autres sur la carrière de l'individu (Heslin, 2003). Peu d'études ont mis en valeur cet aspect (Lau, 2002). Pourtant, son utilisation montre l'intérêt d'étudier les standards propres aux salariés mais aussi l'influence des attentes des autres sur le succès de carrière perçu (Heslin, 2003).

Concernant les variables retenues dans la composition de l'échantillon, le genre a permis d'établir des distinctions significatives.<sup>5</sup> Les ouvrières ont ainsi particulièrement insisté sur la dimension psychologique du sentiment de réussite, tandis que leurs collègues masculins, bien que mettant également en avant les aspects psychologiques du succès de carrière, ont une vision plus équilibrée en insistant également sur la dimension matérielle. Ces résultats confirment certains travaux antérieurs mettant en avant le fait que les femmes ont une définition de la réussite professionnelle plus personnelle et multidimensionnelle incluant les relations interpersonnelles et familiales, l'accomplissement personnel ou l'apprentissage de nouvelles compétences tandis que les hommes accordent également de l'importance aux critères matériels et au prestige de leur emploi (Duxburry, Dike et Lam, 1999).

La taille de l'entreprise a également permis d'établir des distinctions notamment en ce qui concerne les avantages accessoires et le prestige. Ainsi, plus les entreprises comportent de salariés, plus elles peuvent offrir des avantages à leurs salariés. De même, elles peuvent être plus réputées et donc permettre une meilleure perception de leurs ouvriers en raison de leur nom ou de l'activité associée à ce nom.

Comme Cangemi et Guttschalk (1986) l'avaient déjà mis en valeur, cette étude illustre le fait que les ouvriers souhaitent des éléments différents de ce que leur hiérarchie identifie. Elle montre également l'intérêt de laisser les ouvriers s'exprimer eux-mêmes pour comprendre leur rapport à la carrière et ne pas seulement considéré qu'ils ont uniquement une vision instrumentale de leur emploi (Riverin-Simard, 1993). Plus généralement, cela confirme les préconisations de Heslin (2005) qui insiste sur l'importance d'étudier le succès de carrière auprès de différentes populations en raison des variations systématiques entre les différentes catégories professionnelles.

De plus, des outils de mesure adéquats sont nécessaires pour obtenir des résultats de recherche valides. En effet, les dimensions de succès de carrière objective et subjective semblent trop larges pour recouvrir l'aspect multidimensionnel de la réussite professionnelle des ouvriers. Ces entretiens montrent également que, parmi les critères retenus par les ouvriers pour décrire leur sentiment de réussite, se retrouvent à la fois certains buts fixés par l'individu (accomplissement), des éléments de comparaison avec autrui (niveau de salaire, nombre de promotions obtenues par rapport aux collègues) et aussi des normes sociales (statut). Ces salariés utilisent donc pour évaluer leur succès de carrière différents standards possibles de comparaison, comprenant à la fois des éléments en référence à soi et aux autres (Heslin, 2005). La création d'un instrument de mesure développé pour évaluer le sentiment de réussite professionnelle des ouvriers devrait prendre en compte ces deux aspects.

Enfin, ces résultats nous invitent à ne pas considérer le travail ouvrier comme synonyme d'échec professionnel car, si certains sont insatisfaits de leur carrière ou souhaiteraient devenir indépendants, d'autres ont le sentiment d'avoir réussi car leur travail leur plaît ou tout simplement parce qu'ils l'ont choisi et qu'ils ne se voient pas faire autre chose. Le statut d'ouvrier peut donc prendre des significations très différentes en fonction de la trajectoire individuelle, des raisons du choix professionnel, du contexte économique et des ambitions du salarié. Le concept de succès de carrière étant comme nous l'avons vu

---

<sup>5</sup> Pour plus de détails, le lecteur peut se reporter au graphique 2.

multidimensionnel, l'individu seul peut donc se prononcer sur le caractère plutôt positif ou négatif de sa réussite professionnelle.

Toutefois, certaines limites de cette étude exploratoire sont à souligner. Tout d'abord, l'échantillon sélectionné l'avait été sur la base d'une diversité des profils et il n'a donc pas été possible d'établir une typologie du succès de carrière ouvrier. En effet, certains salariés appartenaient à des entreprises de luxe et donc ne se retrouvaient pas face aux mêmes problématiques que, par exemple, les salariés d'usines en difficulté. Cependant, l'objectif n'était pas ici d'aboutir à une typologie qui aurait nécessité un nombre d'entretiens beaucoup plus important. Nous recherchions avant tout les critères retenus par les ouvriers pour décrire le succès et, dans cette optique, nous avons opté pour une diversité des profils pouvant expliquer également une disparité dans les réponses obtenues.

## CONCLUSION

Ce travail empirique nous a donc permis de préciser les critères retenus par les ouvriers pour déterminer leur succès de carrière. A l'issue de notre phase exploratoire, il a été possible de définir trois dimensions de ce sentiment de succès : les facettes matérielle, psychologique et sociale. Ainsi, la réussite professionnelle subjective des ouvriers peut être, à la suite de nos entretiens, définie comme la perception par les salariés d'avoir satisfait certains de leurs objectifs matériels, psychologiques et sociaux. Permettre aux ouvriers de s'exprimer offre ainsi des visions alternatives aux conceptualisations traditionnelles et leur définition du succès peut également être utilisée pour développer des programmes d'emploi répondant à leurs attentes.

Cette étude exploratoire montre également la nécessité pour les chercheurs de ne pas utiliser indistinctement les échelles de mesure du succès de carrière existantes. En effet, selon les catégories de salariés concernées, les mêmes critères de succès ne peuvent être retenus. Ce type de recherche doit donc inciter au développement d'études qualitatives sur le succès de carrière afin de pouvoir ensuite développer des échelles de mesure adaptées aux populations étudiées.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ABDELJALIL, M. 2007, Vers une modélisation de la réussite des étrangers hautement qualifiés en France. *Actes du XVIIIème congrès de l'AGRH*, Université de Fribourg, Suisse.
- ARTHUR, M.B., KHAPOVA, S.N., WILDEROM, C.P. 2005. Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational behavior*, Vol.26, No 2, 177-202.
- BARTOLOMÉ, F., EVANS, P.A. 1980. Must success cost so much?. *Harvard business review*, 137-148.
- BASTID, F. 2004. Mesurer la réussite de carrière des cadres : vers une intégration de la dimension extra-professionnelle. *Actes du Congrès AGRH*, UQAM Montréal.
- BRAVO-BOUYSSY, K. 2005. *Le sentiment de réussite professionnelle dans l'expérience du travail en solo: mesure, déterminants et conséquences*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier 2.
- BURKE, R.J. 1999. Career success and personal failure feeling among managers. *Psychological reports*, Vol. 84, No 2, 651-653.
- CADIN, L., BENDER, A.-F., ST-GINIEZ, V. 2003. *Carrières nomades : les enseignements d'une comparaison internationale*, Paris Vuibert, Institut Vital Roux.
- CANGEMI, J.P., GUTTSCHALK, G.E. 1986. What employees really want from their jobs. *Psychology: A Journal of Human Behavior*, Vol. 23, 57-61.
- DAVIES, J.G.W. 1950. What is occupational success? *Occupational Psychology*, Vol. 24, 7-17.
- DE COSTER, M. 1999. *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines* (3<sup>ème</sup> éd.), De Boeck Université.
- DETTE, D.E. 2005. *Berufserfolg und Lebenszufriedenheit. Eine längsschnittliche Analyse der Zusammenhänge*, Unpublished Dissertation, Friedrich-Alexander-Universität.
- DUXBURY, L., DYKE, L.S. ET LAM, N. 1999. *Career development in the federal public service : building a world-class workforce*, Treasury board of Canada Secretariat, Ottawa.
- FINEGOLD, D., MOHRMAN, S.A. 2001. What do employees really want ? The perception vs, the reality. *The annual meeting of the world economic forum*, Davos.
- GAERTNER, K.N., NOLLEN, S.D. 1989. Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization. *Human relations*, Vol. 42, No 11, 975-991.
- GATTIKER, U.E. 1985. *Organizational careers : testing a model of career success*, Unpublished Ph.D Dissertation, Claremont Graduate School
- GATTIKER, U.E., LARWOOD, L. 1988. Predictors for managers' career mobility, success and satisfaction. *Human relations*, Vol. 41, No 8, 569-591.
- GHISELLI, E.E. 1963. Intelligence and managerial success. *Psychological reports*, Vol. 12, 898.
- GIBSON, M., PAPA, M. 2000. The mud, the blood and the beer guys : Organizational osmosis in blue-collar work groups. *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 28, 68-88.
- GREENHAUS, J.H., PARASURAMAN, S., WORMLEY, W.M. 1990. Effect of race on organizational experiences, job performance evaluations and career outcomes. *Academy of management Journal*, Vol. 33, No 1, 64-86.
- GUÉRIN, G., WILS T. 1992. La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels. *Revue de gestion des Ressources humaines*, Vol. 5, 13-30.

- GUNZ, H., HESLIN, P. 2005. Reconceptualizing career success. *Journal of Organizational behavior*, Vol. 26, 155-76.
- HALL, J. 1976. To achieve or not : the manager's choice. *California management review*, Vol. 18, 5-18.
- HARRIS, L.C., OGBONNA, E. 2006. Approaches to career success : an exploration of surrestitious career success strategies. *Human resource management*, Vol. 45, No 1, 43-66.
- HESLIN, P. 2003. Self- and Other-referent criteria of career success. *Journal of career assessment*, Vol. 11, No 3, 262-286.
- HESLIN, P. 2005. Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational behavior*, Vol. 26, 113-136.
- IRIBARNE, P. D. 1993. *La logique de l'honneur*, Edition Le Seuil, Collection Points, Paris.
- JASKOLKA, G. 1985. Measuring and predicting managerial success. *Journal of vocational behavior*, Vol.26, 189-205.
- JUDGE, T.A., CABLE, D.M., BOUDREAU, J.W., BRETZ, R.D. 1995. An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel psychology*, Vol.48, No 3, 485-519.
- JUDGE, T.A., HIGGINS, C.J., BARRICK, M.R. 1999. The big five personality traits, general mental ability and career success across the life span. *Personnel psychology*, 621-652.
- JUDIESCH, M.K., LYNESS, K.S. 1999. Left behind ? The impact of leaves of absence on managers'career success. *Academy of management journal*, Vol. 42, 641-651.
- JUNTUNEN, C.L., BARRACLOUGH, D.J., BRONECK, C.L., SEIBEL, G.A., WINROW, S.A. ET MORIN. P.M. 2001. American Indian perspectives on the career journey. *Journal of counselling psychology*, 48, 274-85.
- KIRCHMEYER, C. 1998. Determinants of managerial career success : Evidence and explanation of male/female differences. *Journal of management*, Vol.24, No 6, 673-692.
- KORMAN, A.K., KORMAN, R.W. 1980. *Career success / personnal failure: Alienation in management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- KORMAN, A.K., WITTIG-BERMAN, U., LANG, D. 1981. Career success and personal failure : alienation in professionals and managers. *Academy of management journal*, Vol. 24, No 2, 342-360.
- LAU, V.P. 2002. *Exploring and validating the managerial career success scale*, Unpublished Ph.D. Dissertation, Hong Kong University.
- LEWIN, K. 1936. *Principles of topological psychology*, McGraw-Hill, New-York
- LUCAS, K. 2002. *Occupational narrative in a blue-collar community: Resisting the dominant discourse with stories of «sisu»*, Unpublished Ph.D. Dissertation, Purdue University, W. Lafayette, IN.
- LUCAS, K., BUZZANELL, P.M. 2004. Blue-collar work, career, and success : occupational narratives of Sisu. *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 32, No 4, 273-292.
- MARUANI, M. 1992. Ouvrages de dames dans AZEMA, G.-P. (dir.), *Ouvriers, ouvrières, un contient morcelé et silencieux*, Vol. 126, Autrement, 66-72.
- MIRVIS, P.H., HALL, D.T. 1996. Psychological success and the boundaryless career. *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*, ARTHUR, M.B., ROUSSEAU, D., New-York, Oxford University press, 237-255.

- NABI, G.R. 2001. The relationship between HRM, social support and subjective career success among men and women. *International journal of manpower*, Vol. 22, No 5, 457-474.
- NG, T.W.H., EBY, L.T., SORENSEN, K.L., FELDMAN, D.C. 2005. Predictors of objective and subjective career success : a meta-analysis. *Personnel psychology*, Vol.58, No 2, 367-408.
- NICHOLSON, N. 2000, Motivation-Selection: An evolutionary model of career development. *Career Frontiers: New Concepts of working life*, PEIPERL, M., ARTHUR, M., GOFFEE, R., MORRIS, T., Oxford, Oxford University Press.
- NICHOLSON, N., DE WAAL-ANDREW, W. 2005. Playing to win : Biological imperatives, self-regulation and trade-offs in the game of career success. *Journal of Organizational behavior*, Vol. 26, 137-154.
- O'REILLY, C.A., CHATMAN, J.A. 1994. Working smarter and harder : a longitudinal study of managerial success. *Administrative science quarterly*, Vol. 39, 603-27.
- ORPEN, C. 1995. The effects of mentoring on employees' career success. *The journal of social psychology*, Vol. 135, No 5, 667-668.
- PELUCHETTE, J. V. 1993. Subjective career success : the influence of individual difference, family and organizational variables. *Journal of vocational behavior*, Vol. 43, No 2, 198-208.
- RIVERIN-SIMARD, D. 1993. *Carrières et classes sociales*, Editions Saint-Martin, Montréal.
- ROMNEY, A.K., SMITH, T., FREEMAN, H.E., KAGAN, J., KLEIN, E.R. 1979. Concepts of success and failure. *Social science research*, Vol. 8, 302-326.
- ROY, D. 1952. Quota Restriction and Goldbricking in a Machine Shop. *The american journal of sociology*, Vol. 57, No 5, 427-442.
- SCHEIN, E.H. 1978. *Career dynamics : matching individual and organizational needs*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- STOTT, M.B. 1939. Occupational success. *Occupational Psychology*, Vol. 13, 126-140.
- STURGES, J. 1999. What it means to succeed : personal conceptions of career success held by male and female managers at different ages. *British journal of management*, Vol. 10, 239-252.
- SYCHEVA, Y. 2003. *La réussite professionnelle : une approche comparative entre France et Russie*, Groupe de recherches socio-psychologiques, ULP, Strasbourg.
- TARNOWIESKI, D. 1973. *The changing success ethic*, New York, Amacom.
- THOMAS, R.J. 1989. Blue-collar careers: meaning and choice in a world of constraints. *Handbook of career theory*, ARTHUR, M.B., HALL, D.T., LAWRENCE, B.S., Cambridge University Press.
- VAN MAANEN, J., SCHEIN, E.H. 1979. Toward a theory of organizational socialization. *Research in organizational behavior*, STAW, B.M., CUMMINGS, L.L., Greenwich, Cummings, L.L.: JAI Press, CT 209-64.